



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

**La responsabilidad social corporativa
como orientación del management empresarial**

**(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:
Corporate Social Responsibility as an
Orientation of Business Management)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares



Doc.
1-A 06/303



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 303
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

**La responsabilidad social corporativa
como orientación del management
empresarial ***

(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:

**Corporate Social Responsibility as an
Orientation of Business Management)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Abril 2006

* Este texto corresponde a la conferencia impartida en las II Jornadas Empresariales de Acción Social Empresarial (ASE) celebradas en Madrid el día 18 de Octubre de 2005.

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

Después de toda una década en la que los sistemas de dirección de la empresa han descansado predominantemente en un modelo de shareholder value, esto es, dominio de la "lógica económica" se comienza un giro significativo hacia la integración de "lo social" en estos modelos de dirección. En esta orientación integradora con "lo económico" de "lo social", en las múltiples manifestaciones y preocupaciones, surge el desarrollo de "la responsabilidad social corporativa" como elemento integrador no solo de los grupos externos, de la contribución al "bien común" que configure la empresa en la sociedad, sino que impacta de manera central en la propia configuración y desarrollo de los sistemas de dirección. "Lo social" no debe ser interpretado en la realidad empresarial como una "carga", un "coste", sino que es precisamente el impulsor más eficiente para un buen desarrollo de la "lógica económica" en la empresa. Solamente cuando la dimensión de la persona, como miembro interno o externo de la empresa constituye la referencia del modelo de dirección se generan otras formas y estilos de dirección, que se reflejan en la Cultura Corporativa y en el resultado de las empresas en sus más diversos indicadores que miden la satisfacción de los mismos en su propio desarrollo como personas y como instituciones. Del modelo de dimensión dependerá cada vez más la competitividad de una empresa.

After a whole decade in which business management systems predominantly rested upon a shareholder value model, in other words upon "economic logic", a significant move has been made towards integrating the "social element" into such management systems. Springing from this integrational orientation of the "economic" and the "social" elements in their various manifestations and interests, is the concept of "Corporate Social Responsibility". This latter is an integrational element, not only of external groups and of the business' contribution to the "common good" of society; it also has a fundamental impact upon how the business' management systems are configured and developed. In the business world, the "social element" must not be interpreted as a "burden" or "cost", because it is precisely this element that is the most efficient motor for driving the business' "economic logic". Only when the dimension of the individual as an internal or external member of the business becomes the management model's point of reference will other forms and styles of management be generated and reflected in the Corporate Culture and the results of businesses through the most diverse indicators employed to measure both the individuals' and the institutions' degree of satisfaction with their own development. A business' level of competitiveness will increasingly depend upon its dimension model.

Palabras clave / Keywords: Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno de la Empresa, Sistemas de Dirección / Corporate Social Responsibility, Business Governance, Management Systems.

Clasificación / Classification: Jel G34, M10, M14.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA
Teléfono: 91. 885.42.00
Fax: 91. 885.51.57
E-mail: ido@uah.es
<http://idoie.gioupm.com> / www.idoe.org

ISBN: 84-8187-146-X

Déposito Legal: M- 30364 - 2006

Índice

Página

1. Introducción	1
2. Claves del momento actual de transición en los sistemas de dirección	2
3. El actual periodo de transición en el gobierno de la empresa	10
4. Impacto en los sistemas de dirección empresarial	18
5. Conclusiones	27
6. Bibliografía	32

1. Introducción

Existen tres consideraciones que deben tenerse en cuenta desde un principio. La primera es que la *"responsabilidad social"* no es un elemento sustitutivo de la ética. Son dos ámbitos distintos y constituyen, sin duda, una referencia para la comunidad de personas, pero que sus funciones no son sustitutivas. La segunda es que el tema *"social"* se está configurando en los ámbitos no sólo empresariales sino, precisamente, también en los societarios y en los políticos como una de las claves del desarrollo europeo. Y, en tercer lugar, la pregunta que se plantea es sobre el papel de la empresa en la Sociedad y cómo puede influir en la articulación y orientación de sus *sistemas de dirección de las empresas* (Köhler, H., 2006).

Estos tres aspectos mencionados tienen que ver directamente con la persona y su desarrollo, tanto en el ámbito social de un país, en el contexto sectorial o en los distintos ámbitos de la acción económica y social, así como también con la manera de dirigir una empresa y cuáles son los criterios que le sirven de base al sistema de dirección.

El debate *"de lo social"* es el debate de la Cumbre Europea celebrado en 2005 en Londres y, precisamente, una de las claves que se han planteado en todo el debate sobre la competitividad de la empresa europea es el hecho diferencial de *"lo social"*, aquí entendido, fundamentalmente, desde la vertiente de las cargas financieras que suponen *"lo social"* en las finanzas públicas, por un lado, y en los costes de la mano de obra empresarial por otro.

La preocupación por *"lo social"* constituye, por tanto, en los momentos actuales, una referencia directa tanto en los ámbitos de la política en general como en la configuración societaria, e, incluso, en el propio orden económico y social en torno a los debates de las *"reformas"*, esto es, reformas que afectan directamente a la persona como las laborales, las fiscales, las educativas, las sanitarias, etcétera.

No es ningún descubrimiento señalar que esta encrucijada entre *"lo económico"* y *"lo social"* constituye la clave en la búsqueda de una nueva alternativa configuradora de las estructuras actuales de la

sociedad y de la empresa, clave en la que están centradas todas las atenciones.

Aquí vamos a centrar analizar lo que afecta a la dimensión empresarial y la manera en la que esta es fundamental, en este balanceo entre "*lo económico*" y "*lo social*", conlleva muy distintos posicionamientos y, consecuentemente, distintas orientaciones tanto en los sistemas del ordenamiento económico y social, así como también en los propios sistemas de dirección de las empresas.

Entre la responsabilidad de cada uno de los individuos y el hecho de la subsidiaridad se define, sin duda, el espacio en el cual se establecen los límites de lo que es redistribuible. La armonía en cada momento entre la autorresponsabilidad y la subsidiaridad constituye, sin duda, la orientación básica en el ordenamiento social (Lehmann, K. C., 2004).

Dentro del ordenamiento de una empresa se trata de la definición de su sistema de dirección y de los criterios que atienden, por un lado, a la *lógica económica* y a la *responsabilidad social*, y por el otro, dentro de la dimensión que integra ambos elementos.

Europa está caracterizada por grandes diferencias, basadas en tradiciones y culturas fuertemente enraizadas, en cuanto a la forma en que se interpreta "*lo social*". En unas áreas europeas "*lo social*" significa, fundamentalmente, *protección*, en el sentido de "*encastillarse*" en la consecución y persecución de una serie de ventajas arraigadas socialmente. Por ejemplo, en cuanto al empleo, el que se trata de proteger "encastillándose" en la conservación de ese empleo. En cambio, hay otras áreas culturales en Europa donde se entiende que la única manera de proteger el empleo es un sistema que "*fomente*" el empleo, esto es, se cree nuevo empleo.

2. Claves del momento actual de transición en los sistemas de dirección

El proceso de cambio o de transformación constituye, sin duda, durante la última década la preocupación más relevante de la realidad empresarial. Y estos procesos de cambio y de transformación suponen exigencias éticas en la relación del individuo

con la sociedad y con el grupo, en este caso empresarial, y las dimensiones políticas que afectan al propio ordenamiento de la sociedad, así como el económico-social.

Con la evolución de los años 90, sobre todo, a partir de la primera mitad de esta década hasta nuestros días, se han diseñado *sistemas de dirección empresarial* en base a criterios que han establecido una cultura y un estilo de la actividad empresarial en la que la persona ha jugado un papel secundario, ya que esta cultura ha estado fuertemente dominada por las articulaciones de tipo legal que han tratado de sustituir esta relación ética y política entre la persona y la Comunidad en la cual se desarrolla, por ejemplo, el peso de los sistemas laborales, o los sistemas de protección o fomento del empleo, etcétera.

A la hora de proceder a analizar la *responsabilidad social corporativa* se deben destacar tres aspectos importantes:

1. Durante esta última década ha concluido un período de más de un siglo de diseño empresarial basado en un concepto de industria tradicional orientándose los sistemas de dirección más hacia dentro de la compañía e impulsando una cultura caracterizada, incluso, por la propia política social de "encastillamiento". Y durante esta última década la orientación que se ha dado a los sistemas de dirección empresarial es, sin duda, errónea. Lo que ha llevado a que esta errónea orientación haya generado falta de criterios de *gobierno de las empresas* y todo el proceso de management de las mismas han estado bajo situaciones de déficit de criterios y decisiones utilizando erróneamente muchas de las herramientas de gestión empresarial.
2. Se ha producido un gran *desarraigo* durante estos procesos de transición al pasar de una orientación predominantemente industrial a una época que se centra más en el desarrollo de servicios y en la apertura de las economías, lo que no ha planteado un mero problema de localización industrial, como lo ha sido tradicionalmente, sino que se ha producido un enorme desarraigo con respecto a la propia empresa y con respecto a las instituciones en cuyo marco se desenvuelve. Y este desarraigo ha sido consecuencia de la destrucción de dos valores fundamentales: la *confianza de la persona* en las

instituciones y la *falta de identidad* con los valores de la misma. Todo ello ha originado enormes "*costes de coordinación*" en los procesos de cambio, tanto a nivel de empresa como a nivel de economía en general.

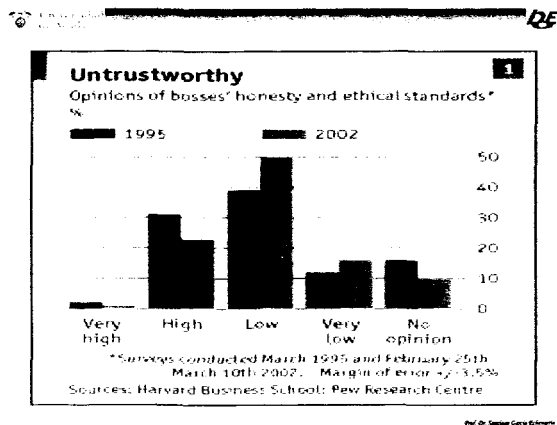


Figura 1

- Como consecuencia de la evolución reciente se plantea la necesidad urgente de recuperar el binomio persona-comunidad (empresa) bajo un nuevo diseño corporativo, "*comunidad*", que permita nuevas formas de "*organización*" de las mismas, de las empresas, más orientadas a las personas que a los contextos funcionales, y, por tanto, más permeables y flexibles.

Los *sistemas de dirección*, la definición de los mismos y el arraigo en la empresa, así como la definición de criterios con los cuales las personas asumen su rol de *responsabilidad* y *riesgo*, constituyen hoy, cada vez más, el éxito o fracaso de una empresa, de una región o de un país en términos de competitividad.

Precisamente la *competitividad* constituye, sin duda, la clave de todo proceso de cambio y de transformación. La competitividad no corresponde a una interpretación económica del "*juego de suma cero*", esto es, lo que uno gana el otro pierde, sino la competitividad de una persona, de una empresa o de un país es la consecuencia de



las "*competencias*" de que se disponen en sus cuatro categorías fundamentales:

- Las *competencias técnicas* y del conocimiento disponible.
- Las *competencias interculturales*, la capacidad de visionar distintos sistemas de valores convergentes en un proyecto compartido.
- Las *competencias sociales*, la integración de las personas en el proyecto identificándolo con una institución compartida.
- *Liderazgo* como expresión de la capacidad humana de facilitar la configuración de un sistema de valores compartidos en una institución.

La *competitividad*, constituye, en primer término, un hecho cultural, con enormes consecuencias económicas. Responde, en primer lugar, como exigencia prioritaria de la dimensión "*social*", la dimensión de que todo individuo esté dispuesto a contribuir con el máximo de sus prestaciones a un grupo social, a una comunidad, que de manera solidaria *comparte* conocimientos y competencias para generar productos y servicios que cubran más eficientemente las necesidades vitales y culturales de las personas, en particular, su desarrollo y su valor.

Pero ser *competitivo*, como persona o como empresa, supone no orientarse prioritariamente "*al precio de los factores*" como si este fuera el único aspecto determinante, sino al desarrollo de la persona. En la medida en la que el desarrollo de la competitividad sea entendida como el fenómeno cultural mencionado, que responde a una diferente conceptualización del fenómeno económico, se plantea siempre que la eficacia se logra con el desarrollo de la persona y con su contribución al "*bien común*". La economía no es un "*juego de suma cero*", sino que todos tienen que "*ganar*" si se quiere que las personas se impliquen.

El periodo de transición actual de los *sistemas de dirección* constituye, precisamente en este año 2006, una de las realidades dominantes tanto en el ámbito empresarial como, incluso, en los ámbitos societarios y políticos.

Sobre esta realidad de la transición en los *sistemas de dirección* se han manifestado altos directivos de grandes empresas. Así, el

Presidente, hasta hace muy poco tiempo, de una de las mayores compañías como Siemens, el Sr. von Pierer, (von Pierer, H; Mirow, M, 2004) afirma que:

"Desde la perspectiva actual, dos factores han llevado al descrédito al planteamiento shareholder. Por un lado, la acentuación unilateral del incremento de valor ha generado abusos que no son asumibles, ni política ni tampoco éticamente.

"Hoy día la mayoría de los directivos se esfuerzan en considerar los intereses de todos los stakeholder participantes".

Pero es que todavía en el mes de julio del último año 2005 el responsable de una de las principales Federaciones Empresariales, el Sr. Rodenstock, (Rodenstock, R., 2005), plantea que:

"La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders".

Valoración que completa de manera muy precisa señalando el contenido de *"lo social"*, y cómo se hace una correcta interpretación de la misma en el diseño de un *sistema de dirección de una empresa*, o de un sistema de política económica y política social de un país. Esta delimitación del espacio de *"lo social"* viene dada por:

"El principio de todas estas medidas sociales son la libertad y la asunción de responsabilidad. Solamente cuando existe libertad y la renuncia a prescripciones por parte del legislador es cuando se generan fuerzas innovadoras y creativas en la empresa".

"En la mayoría de los casos la responsabilidad social de la empresa constituye una parte natural de la lógica económica. Por lo tanto, no existe para mí tampoco ninguna contradicción entre la lógica económica y la responsabilidad social".

Este cambio de orientación de los modelos de dirección en la transición acelerada del año 2005, en esa búsqueda de la integración de "lo social" y "lo económico", así como el espacio para la integración de ambos componentes como integrantes de la misma realidad que corresponde a la propia economía, la plantea también, en una destacada contribución (Davis, I., 2005) el Presidente de una de las Consultoras americanas más significativas, como es McKinsey, documento en el que refleja el papel que tiene "lo social" en el contexto del management empresarial. Así señala:

"More than two centuries ago. Rousseau's social contract helped to seed the idea among political leaders that they must serve the public good, lest their own legitimacy be threatened".

"The CEOs of today's big corporations should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts in order to help secure, for the long term, the invested billions of their shareholders".

Y ello lleva a que se abra el debate sobre la "responsabilidad social corporativa", y que desde la perspectiva del Sr. Davis (Davis, I, 2005), representante claro de la cultura americana en el contexto de los diseños de dirección empresariales, afirma:

"On one side of the current debate are those who argue that (to borrow Milton Friedman's phrase) the "business of business is business". This belief is most established in Anglo-Saxon economies. On this view, social issues are peripheral to the challenges of corporate management. The sole legitimate purpose of business is to create shareholder value".

"On the other side are the proponents of "Corporate Social Responsibility" (CSR), a rapidly growing, rather fuzzy movement encompassing both companies which claim already to practise CSR and sceptical campaign groups arguing they need to go further in mitigating their social impacts. As other regions of the world – parts of continental and central Europe, for example – move towards the Anglo-Saxon shareholder-value model, debate between these sides has increasingly taken on global significance".

Este debate en los momentos actuales centra, a su vez la atención de muchos gobiernos. La búsqueda de un nuevo diseño entre "*lo económico y lo social*" a nivel de empresa, no es un aspecto que se ciña meramente a la dimensión empresarial, sino que trasciende sus fronteras y salta a posicionarse como una de las preocupaciones fundamentales de la política y de la sociedad. Por ejemplo, con el desarrollo de un "*nuevo intervencionismo*" regulando el "*intangible*", los valores de la empresa y sus grupos de referencia.

Por ello existe el gran peligro de que este intervencionismo sobre el "*intangible*", a través de una regulación de esta relación de "*lo social*" en los propios órganos de gobierno de las empresas, hasta la forma de la presentación de cuentas, o en la manera en la cual se regula o se autorregulan códigos éticos, códigos de "*responsabilidad social*" con los que esa relación individuo - comunidad incida en el desarrollo de la persona con su aportación a la responsabilidad frente a la comunidad, así como la dimensión subsidiaria en el diseño de toda la organización empresarial, económica y social.

Así, The Economist (The Economist, 2003) señalaba a este respecto que:

"There is, though, a danger that regulators, under pressure to be seen to act, will eventually go too far in some countries. Regulation is only one of several growing and conflicting constraints on corporate leaders. The glare of the media, the incessant demands of analysts and the increasing politicisation all make the job harder to do well. But corporate leaders now have an alternative. The demand for capable people to run businesses held by private-equity ventures is booming".

Lo cual es, sin duda, en parte, una respuesta a algunos de los escándalos que se han producido, pero que corresponde, más bien, a la necesidad de volver a recuperar la *confianza* en las instituciones y en los responsables como valor dominante (The Economist, 2003):

"In response to the scandals and collapses of the past two years, governments have rushed in to tighten the rules of corporate governance. That is no bad thing: good governance may not guarantee good performance, but at

least it provides tools to tackle bad management. And it is right to give boards a sense of responsibility and the means to exercise it. All this helps to rebuild trust".

Aún todavía en fechas muy recientes, el que ha sido hasta hace muy poco tiempo Presidente de uno de los mayores grupos automovilísticos mundiales, como es la Mercedes-Chrysler, el Sr. Schremp señalaba, en una entrevista publicada en el Stuttgarter Zeitung (Stuttgarter Zeitung 2004) con motivo de la concesión de un premio empresarial lo siguiente:

"... una respuesta clara: si (puede ser competitivo) pero esto significa: que tenemos que dominar nuestros costes e incrementar la productividad". La rentabilidad no es todo, dice Schremp, quien en los primeros años de su década al frente de la Compañía fue un defensor estricto de un incremento del patrimonio de los accionistas orientado al principio de shareholder value. "Quien solamente tenga presente la maximización a corto plazo del beneficio no va a tener en el futuro ninguna satisfacción más si sigue esta orientación".

Puede, por tanto, afirmarse que el año 2005 es un año histórico en el proceso de cambio de la orientación de los *sistemas de dirección empresariales* definida en términos económicos de *shareholder value* desplazándose hacia dimensiones en las cuales entra la "*comunidad*" considerándola como los distintos intereses del desarrollo de las personas como clientes, proveedores, personal, accionistas, etcétera, esto es, los *stakeholders*.

Estos diez años han sido años de transición y han estado caracterizados por una fuerte desorientación, años críticos en la transición. Ahora se abre, o se está abriendo, una nueva perspectiva sobre cómo deben configurarse estos sistemas de dirección de la empresa, así como del entramado del marco empresarial y sus correspondientes criterios en los que descansa la utilización de los recursos escasos. Y ello tanto desde la perspectiva que afecta a la "*lógica económica*" como a la "*responsabilidad social*" en el contexto de la más eficiente utilización de recursos escasos que sirvan para el desarrollo del individuo que se compromete con la sociedad a contribuir a ese "*fondo compartido*", al "*bien común*".

En los términos actuales hablamos de corporación o responsabilidad corporativa, siempre en el sentido de esta nueva orientación de la empresa y de la sociedad al "*bien común*", condición *sine qua non* para ser competitivo. La aportación de todos y cada uno a la comunidad (Köhler, H., 2006).

3. El actual periodo de transición en el gobierno de la empresa

Esta década debe interpretarse desde mediados de los años 90 hasta nuestros días, como el periodo de cierre de una orientación tradicional del sistema empresarial basado en un siglo de industrialización, caracterizado, en general, por el entramado de una economía cerrada que da paso en su realización a una sociedad abierta en la que la economía se va transformando mediante una apertura permanente que abandona el "*encastillamiento*" nacional, y entra paulatinamente en diversos ámbitos empezando por los económicos y comerciales, en espacios más amplios y abiertos.

Esto significa un proceso de transformación permanente del ordenamiento económico y social. Buena prueba de ello puede, sobre todo, apreciarse durante las últimas décadas en muchas de las Cumbres significativas de Jefes de Estado de la Unión Europea, como ha sido Maastrich, Lisboa, etcétera. Todas estas Cumbres han sido pautas, que con mayor o menor éxito, han planteado la transformación desde una economía cerrada a una economía abierta.

Este proceso de apertura significa la ruptura de un "*encastillamiento*" en el que, las instituciones, las comunidades, las empresas, han asumido como su función fundamental, la de administrar los recursos "*asignados*", unas veces de manera más rígida, como los fenómenos de planificación, y otras veces de forma más abierta. En esta la configuración reguladora de ciertos mercados realizaban y realizan el proceso de asignación de recursos sin criterios de "*competitividad*".

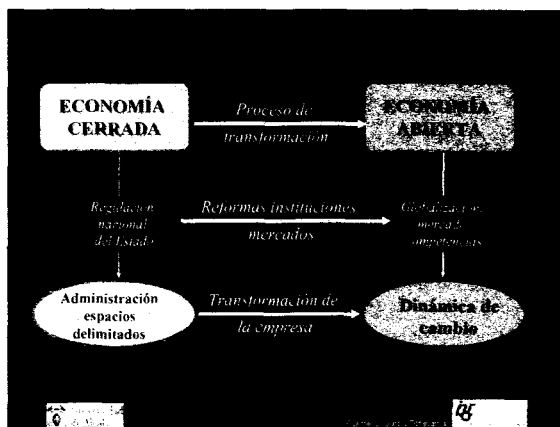


Figura 2

En una economía cerrada, son elementos que todavía subsisten en muchas áreas de actividad, también en la propia Europa, mediante regulación directa o indirecta, o bien en otras formas muy sutiles por parte del Estado, de la política, del dominio de la política sobre la economía que incide en la asignación de los recursos sin criterios de competitividad. Lo que obliga a una *reforma* institucional pasando la función de coordinación de entes reguladores a mercados más abiertos, que contribuya a dar una dimensión más global, generando mercados y buscando competencias que puedan ser compartidas.

La preocupación en Europa se centra en los últimos cinco años en el permanente debate de las "*reformas institucionales*" como son las del mercado de trabajo, predominantemente, por su impacto social y económico, las reformas fiscales, el problemas de las reformas educativas. Lo que puede apreciarse, en particular en la Cumbre de Lisboa del año 2000, sin que se haya podido avanzar en este objetivo fundamental que persigue incrementar la competitividad de Europa, esto es, la competitividad de las empresas europeas y la mejor utilización de las capacidades humanas y tecnológicas existentes.

Este proceso de transformación en marcha supone la exigencia de transformar empresas configuradoras de unidades administrativas, orientadas a "*lo funcional*", buscando su optimización dentro de

situaciones "encastilladas", para entrar como empresa en una dinámica de cambio permanente que se asiente sobre la persona y su desarrollo.

Los procesos de *globalización* descansan en cuatro motores de cambio básicos que conducen a la apertura de las Sociedades, de las economías, siendo entonces cuando surge el contraste de "*lo social*", fuertemente arraigado en culturas cerradas.

La tecnología, junto con la apertura de las economías, precisan de una gran amplitud de competencias disponibles, siendo estos los dos motores fundamentales que van, al mismo tiempo, acompañados con la dinámica del cambio de valores. Cualquier punto del planeta se encuentra hoy en competitividad como lugar de localización frente a cualquier otro. Esta dinámica significativa de este proceso de cambio involucra la necesidad de salir de un arraigo de "*encastillamiento*" para impulsar un arraigo de fomento y de diseño de futuro.

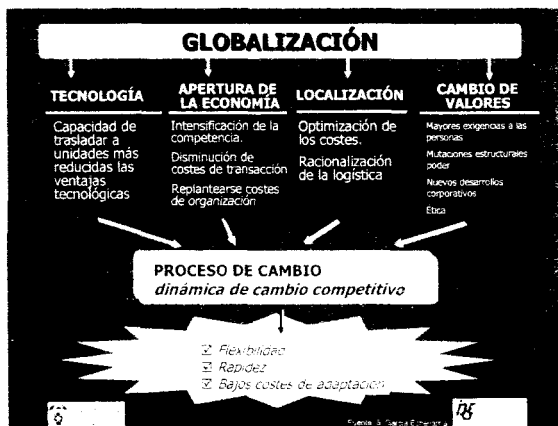


Figura 3

Lo cual implica una modificación y preocupación en términos del "*gobierno de las empresas*". Como puede apreciarse en la Figura 4 el debate sobre el "*poder de la empresa*" es el eterno debate. En los años 60 toda Europa debatió el problema, precisamente, bajo el concepto de "*reforma de la empresa*", que no era otra cosa que asignar por vía legal un reparto de poder en la empresa. Así, en el contexto de la cultura alemana, desde 1952, con la CECA, entra la

cogestión (Biedenkopf 1962) y en otros países europeos en diferentes formas, según sus culturas, se plantea, también, el proceso interno de cambio en la empresa o bien por la influencia externa de otros grupos de intereses de diferentes instituciones (García Echevarría, S, 1980).

El "*poder en una empresa*" corresponde al grupo nuclear, quiere decir, el grupo que tiene el poder básico, según la orientación de esa sociedad, por ejemplo, los accionistas. Los demás grupos de interés intentan incidir en el sistema de valores nuclear, es decir, que cuando se plantea la orientación de los sistemas de dirección empresarial, hoy lo llamamos *shareholder*, buscando la maximización del valor de capitalización bursátil en la Bolsa, la filosofía empresarial, los sistemas de valores, así como todos los criterios vienen fijados, por el grupo nuclear que es el accionista o, su representación, actualmente los grupos como "*fondos de inversiones*", "*fondos de pensiones*", etcétera.



Figura 4

Los demás *grupos satélites*, hoy *stakeholder*, buscan transparencia e información. En los últimos años se trata de ganar en influencia en base a "*códigos de conducta*", de las *normas* establecidas predominantemente en el ámbito financiero, a nivel nacional e internacional, así como los "*informes*" o códigos basados en recomendaciones que deben tener en cuenta los "*grupos nucleares*"

para dar una respuesta a los intereses de los grupos "satélites" y, consecuentemente, traten de reflejarlo en su sistema de valores que constituye la base y el fundamento de toda la política empresarial.

La *reputación* de una empresa es, sin duda, la respuesta valorativa de la transparencia y la confianza que genera y ello, al propio tiempo, supone, económicamente, la reducción o incremento de los "*costes de coordinación*" entre la empresa y los distintos grupos de intereses en torno a la empresa, como pueden ser proveedores, clientes, personal, directivos, opinión pública, etcétera (los *stakeholders*).

La configuración de todo el sistema de dirección, como puede apreciarse en la Figura 4, depende, sin duda, de cuál es la forma con la que se "*ordena*" el proceso de configuración del poder que va a reflejar la orientación y la gestión de esa empresa.

Cuando hoy se habla de "*responsabilidad social corporativa*" se está planteando cómo se puede articular este "*diálogo*" entre los *stakeholders* de manera que pueda lograrse un mayor *compartir* entre los distintos grupos, los sistemas de valores que hagan posible la generación de *confianza* y *transparencia* al objeto de que funcione la *lógica económica* integrando la responsabilidad social.



Figura 5

En la Figura 5 se recogen aquellos aspectos que hoy se plantean, bajo términos como *"gobierno de la empresa"* o *"gobierno corporativo"* y lo que afecta a la *responsabilidad social de la empresa*. Se está en la búsqueda de un proceso de identificación de ese *espacio compartido* que es el que hace viable que una empresa pueda disponer de las contribuciones individuales o singulares de todas aquellas personas, de dentro y de fuera de la empresa, que contribuyan a incrementar la *creación de valor* de forma compartida y en torno a un proyecto empresarial asumido. Ello en el marco de un diseño de competitividad que integre eficientemente los potenciales para el cubrimiento de las necesidades vitales y culturales de la sociedad.

Constituye el fundamento para que el proceso de management, el sistema de dirección, disponga de aquella racionalidad económica que debe responder a la lógica en la que los recursos escasos, tanto económica como éticamente, sean eficientemente dispuestos.

Desde mediados de los años 90, predominantemente, pero anteriormente también en las décadas de los 70 y de los 80, existían diferentes orientaciones en el diseño de estos sistemas de dirección con el dominio de unos *"grupos"* sobre otros y, por lo tanto, el proceso de los años 60 de *"reforma de la empresa"* prácticamente no contribuyó a realizar un proceso de ordenamiento empresarial, pero, sin embargo, sí dio varias décadas de estabilidad social, en particular, en Alemania.

A partir de los años 90, con la apertura e internacionalización de la economía y de las sociedades se produce, sin duda, una *"homogeneización"* también de la orientación de los sistemas de dirección con un amplio predominio de la orientación correspondiente a la cultura americana del *shareholdervalue* y que en Europa irrumpe prácticamente hasta nuestros días con una experiencia relativamente muy discutible, tal como hemos visto, incluso, en las propias afirmaciones de altos responsables empresariales.

En la Figura 6 pueden apreciarse esas diferentes culturas anteriores a la década de los 90, lo que ha sucedido en los años 90 en el proceso de homogeneización, así como en la tendencia actual, desde el 2005, con las interrogantes correspondientes en torno a una

orientación *stakeholder value*, en cuanto a compartir que la persona y su desarrollo contribuya como individuo a la "creación de valor compartid" en una empresa o en un país, o en otras instituciones. (Köhler, H., 2006).

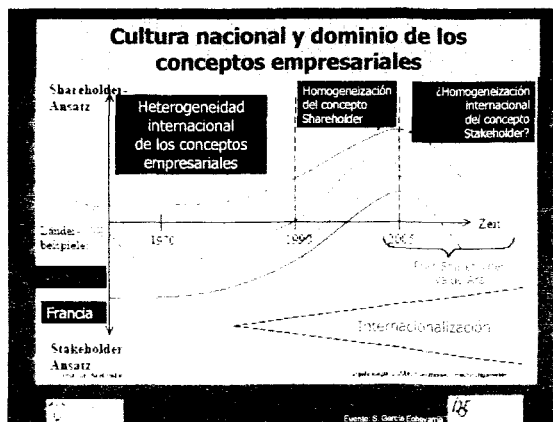


Figura 6

En esta década y en los momentos actuales el debate se centra en lo que pudiéramos denominar "*dinámica de cambio institucional*". Se trata del papel de las unidades centralizadoras, reguladoras, establecedoras de normas, bien a nivel de país, o bien a nivel de empresa, o de cualquier otra institución, relegando a un segundo plano y con una importancia muy poco significativa, el papel de la persona como individuo que tiene que aportar su creación al "*bien común*".

En la Figura 7 estaría representado por la posición A, lo cual quiere decir, un fuerte dominio de lo "*regulado*" con una baja participación y consideración de la persona. Este es uno de los grandes debates, por ejemplo, en torno a la "*reforma*" de las dimensiones sociales en los distintos países europeos. Si nos posicionamos en la situación B, se trata de que en una empresa, o en un país, el papel de las normas reguladoras por parte de instituciones centralizadas (del Estado) se delimite a generar principios que definan un espacio dentro del cual actúan numerosas personas en un diseño fuertemente descentralizado. Tratan, como tales, de contribuir con

sus prestaciones individuales tanto en el ámbito de la *lógica económica* como de la responsabilidad social, quiere decir, subsidiaridad, para el desarrollo de las instituciones y del bien común.

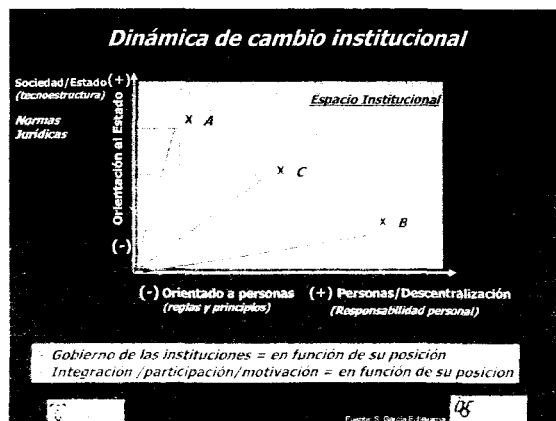


Figura 7

El espacio que se ha mencionado como "*espacio institucional*" es el espacio que delega una sociedad abierta, democrática, son elecciones legítimas para cada una de las instituciones y para cada uno de los procesos que se dinamizan desplazándose, según circunstancias, culturas, políticas, etcétera, en búsqueda de ese balance entre la responsabilidad individual y en lo que afecta al hecho estatal regulador (Lehmann, K. C., 2004).

Esta integración de "*lo económico y de lo social*" corresponde al *espacio ético* de la relación entre individuo y comunidad, que define, tal como ha quedado planteado por los propios empresarios que antes hemos citado, entre lo que es la *lógica económica*, que aquí corresponde a la ordenada y lo que es la *lógica social*, a la responsabilidad social, que corresponde a la abscisa. Este *espacio ético* de la persona, espacio legítimo, supone que cada empresa o institución orienta su sistema de dirección, sus actuaciones y sus comportamientos, entre *lo económico* y *lo social* de muy distintas maneras, según situaciones, sistemas de valores, formas y estilos de dirección según los cuales se entiende la manera de generar valor.

La eficiencia económica es necesaria para generar valor que permita disponer de *nueva capacidad económica*, por ejemplo, creación de nuevo trabajo y empleo con el fin de lograr un mayor bienestar económico. En la *dimensión social* se precisa de la *eficiencia social* al objeto de estabilizar socialmente esa comunidad, esa empresa, y estabilizar supone el funcionamiento de la dinámica ética en la que el individuo contribuye, comparte, con la comunidad la creación de un valor que es lo que hoy, en términos empresariales, se define como identificación corporativa o identificación con el sistema de valores.

Corresponde, por lo tanto, este diseño, a la elección, en cada momento, por parte de los responsables de las instituciones, pero también por parte de cada uno de los individuos que dan orientación a su sistema de dirección. No es lo mismo una orientación *shareholder value*, fuertemente orientada a la ordenada, o una orientación que correspondería a un sistema cooperativo fuertemente orientado a la abscisa.

Entre medio existen múltiples posibilidades de orientar un sistema de dirección y que además tiene que estar permanentemente en cambio o transformación. Para ello, se necesita flexibilidad y se necesita un cambio de mentalidad, en muchos de los casos, para poder adaptarse y no encastillarse las personas en algo pasado que no se da en el futuro.

4. Impacto en los sistemas de dirección empresarial

El futuro de las empresas, de su competitividad, en un sistema abierto y globalizado, y en el contexto de una fuerte dinámica de cambio en lo tecnológico, en lo económico y en lo que concierne al ámbito social, descansa, fundamentalmente, en la configuración del sistema de dirección. Vamos hacia una competitividad entre los "*sistemas de dirección empresarial*" y pasa a un segundo plano la competitividad que ha descansado tradicionalmente en el "*coste de los factores*".

Se pasa en muy poco tiempo, después de la experiencia de esta controversia *shareholder value* / *stakeholder value* del significado del "*coste*" de los factores a la orientación de los sistemas de dirección a

la "creación de valor", económico, fundamentalmente. Este cambio de orientación en la manera de evaluar los procesos empresariales constituye, sin duda, una de las claves en el contexto de los sistemas de dirección.

Lo que puede apreciarse, en la evolución de los distintos modelos de gestión empresarial durante más de un siglo, tal como puede verse en la Figura 8.

Desde comienzos de los años 90, del siglo XIX, en los que los modelos de dirección descansaban en una orientación financiera, y del Controlling tradicional instrumentando los mismos en torno a los presupuestos y del control, para pasar después de los años 50 a modelos de dirección que descansan en una creciente valoración del futuro en lugar del pasado, pero una evaluación del futuro que descansa en la experiencia del pasado. Por lo tanto, dominan los procesos de integración del entorno en el diseño del modelo empresarial basándose en las extrapolaciones de la experiencia acumulada. Así surgen las técnicas en los años 50 y 60 de la planificación empresarial y la aplicación de todos los modelos de investigación operativa como base de los sistemas de dirección.

Evolución de los modelos de gestión empresarial					
	Desde 1900	Desde 1920	Desde 1940	Desde 1970	Desde 2000
Orientación de los sistemas de dirección	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera
Objetivos	Adaptación de recursos optimización	Aprendizaje del pasado Extrapolación	Proyección de recursos optimización	Definición de cambios Potencialidad	Definición de cambios Potencialidad
Entorno empresarial	Continuo	Continuo	Continuo	Discontinuo	Discontinuo
Herramientas dominantes de los Modelos de dirección	Presupuestos Control	Planificación estratégica Análisis Gantt Diagramas de flujo	Planificación estratégica Análisis Gantt Diagramas de flujo	Planificación estratégica Análisis Gantt Diagramas de flujo	Planificación estratégica Análisis Gantt Diagramas de flujo

Figura 8

Es a partir de los años 60 cuando surgen de forma dinámica los mercados y, consecuentemente, una orientación al marketing en los

modelos de dirección buscando sistemas de dirección que descansan en la interpretación de las curvas de experiencia y del ciclo de vida, así como de los portafolios. Ya a mediados de los años 70 se modifican estos modelos de dirección en su orientación buscando cada vez más la integración con los entornos como consecuencia de la apertura de las economías y la multinacionalización de las empresas generando, por primera vez, una orientación a la estrategia, esto es, la adaptación de la empresa a los entornos planteando *el problema de evaluar* los procesos empresariales en torno a la creación de valor.

Ya avanzada la década de los 90 es cuando la dinámica plantea exigencia de modelos de dirección en los que la unidad empresarial, lo *corporativo*, constituye el anclaje para ser liderada, y, consecuentemente, surgen en los modelos de dirección los fenómenos, de la cultura y filosofía empresarial, así como el desarrollo de las valoraciones de estos modelos en torno a la creación de valor (EVA), (CFRoi), etcétera.

En la actualidad, en el siglo XXI, introducen los sistemas de dirección una modificación muy significativa concediendo cada vez una mayor dimensión corporativa y crecientes exigencias al desarrollo de las personas y de las redes como componente fundamental de las mismas para disponer de las capacidades técnicas y de conocimiento necesarias en cada una de las situaciones concretas. La preocupación por los fenómenos de *"gobierno de la empresa"* y lo que concierne al ámbito de la integración de personas se configuran como la clave de los momentos actuales de los sistemas de dirección junto con la integración de los nuevos potenciales de gestión basados en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

Se debe considerar como relevante en esta nueva dimensión corporativa la relación entre la empresa y la sociedad de manera creciente que va más allá del mero hecho funcional del marketing o de lo financiero, predominantemente en los años 70 y 80. Lo que se define como el *"gobierno de las empresas"* como preocupación de la responsabilidad de corporativa ante la sociedad, así como también el que en todo el proceso empresarial deben considerar las dimensiones que corresponden a la propia ética empresarial.

El "*buen gobierno de las instituciones*" supone, la fijación de principios y reglas en los que descansa el comportamiento de las personas. Estos principios buscan dotar de transparencia a la empresa, cara al futuro, que no puede pronosticarse, para que las distintas instituciones y personas conciban de manera clara cuál es el ámbito de actuación y la forma de acometer los permanentes procesos de adaptación y transformación de las instituciones.

Y estos principios tratan, por un lado, de dar respuesta a la sociedad, en cuanto a transparencia de lo que van a ser los futuros procesos de cambio y transformación, así como a los comportamientos empresariales y, por otro lado, tratan de definir los *modelos de dirección* en base a estos principios de forma que le permitan coordinar todas las actuaciones en el entramado del marco empresarial.

Por ello el "*buen gobierno*" afecta naturalmente a las empresas, que deben definir códigos que asuman los Principios que dan transparencia a su futuro comportamiento; pero también afecta al Estado y a las distintas comunidades públicas, puesto que son entre el 40% y el 50% del producto interior bruto y que, por tanto, el "*buen gobierno*" afecta a las instituciones públicas que tendrán que ir integrando las exigencias de la propia dinámica de cambio pasando de *reglamentos* a *principios* en los que se genere espacios mas abiertos para poder adaptarse.

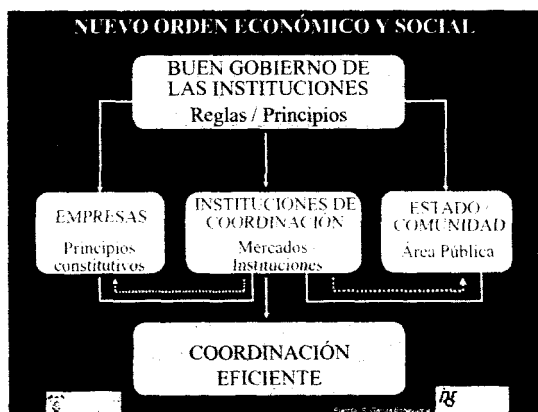


Figura 9

La problemática de las *reformas* actuales, el enorme coste societario, político y económico, se debe a que los procesos de adaptación y cambio por parte de las instituciones públicas que definen, junto con las empresas privadas, las otras instituciones de coordinación, como son las de los mercados laborales, los mercados financieros, los mercados educativos, etcétera, que precisan de una mayor sincronización y sintonía al objeto de lograr para el conjunto de la sociedad una coordinación más eficiente.

De ahí se deriva la exigencia de *principios éticos* que relacionan la responsabilidad de la persona con respecto a la comunidad, en sus distintas manifestaciones, como es una empresa o es una entidad pública en distintos niveles, así como cualquier otro tipo de comunidad humana.

Solamente cuando se asuman los principios éticos y de solidaridad, entendidos dentro de una orientación a la *lógica económica*, junto con las exigencias de la *lógica social*, se logrará que sean utilizados eficientemente, no sólo los recursos escasos, sino también sus capacidades con el fin de poder cubrir con satisfacción las necesidades vitales y culturales de las personas.



Figura 10

La tendencia actual, es la de recuperar el concepto tradicional de la cultura europea del "stakeholder" dentro del marco general de un orden económico y social en el que la acción de gobierno de los entes públicos faciliten que los distintos grupos societarios implicados en el desarrollo empresarial, puedan establecer, cada uno en su ámbito de responsabilidad, su capacidad de contribuir al desarrollo de aquellos sistemas de valores que hagan posible que una empresa establezca principios (filosofía empresarial) que le permita configurar un sistema de dirección que logre la eficiencia de la que antes hemos hablado entre la aportación personal de cada uno de los individuos y la responsabilidad de la unidad global o corporación como conjunto (Köhler, H. 2006).

Un modelo de dirección eficiente debe articularse de forma que cada uno de estos grupos societarios (*stakeholders*) colaboraren para una realidad empresarial en la que la disposición de los recursos se vea acompañada de normas de comportamiento que den una respuesta a las exigencias de la *lógica económica*, como antes hemos visto, considerando constitutivamente también la *lógica social*.



Figura 11

Solamente aquellos modelos de dirección que sean capaces de integrar la persona en la *lógica económica* y en la *lógica social*, que son dos elementos no complementarios sino constitutivos de la realidad de toda actividad humana, empresarial, social o educativa,

es cuando se tendrá una economía en la que la *creación de valor* deberá ser y puede ser la clave fundamental para el uso eficiente de recursos escasos.

Es por lo que la *competitividad* de una empresa depende de la manera como resuelva la empresa en su sistema de dirección tanto la integración de los impactos del entorno político, técnico, social, así como también las propias exigencias de la integración de personas en base a las tecnologías de la información y de la comunicación en un proyecto empresarial compartido.

Puede afirmarse que la gran transformación empresarial en los pocos años que llevamos de siglo y finales del pasado se centra en el cambio profundo desde una cultura empresarial e institucional fuertemente cosificada, aferrada a las "*cosas*", en lo que domina hasta hoy *lo contractual*, que cierra amplios campos para la elección de distintas alternativas que busca la cooperación entre los individuos, con sus sistemas de valores integrados en el sistema de valores de la comunidad y de la empresa. La persona no establece la orientación del modelo de dirección en una cultura cosificada, contractual, sino que es la cosa, la estructura configurada por la norma burocrática lo que orienta el sistema de dirección y con ello trata de "*crear valor*".

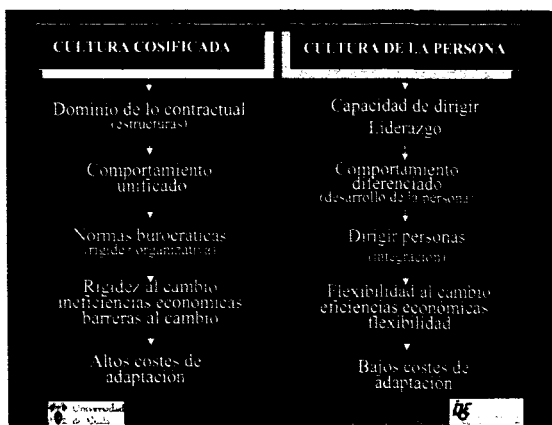


Figura 12

El cambio, la transformación hoy es hacia una cultura de la persona, ya que esta es la que posee las competencias que permiten integrar, conformar, los distintos conocimientos y valores de las diferentes personas en un proyecto empresarial compartido. Compartir conocimiento e información constituye, sin duda, la clave de los nuevos sistemas de dirección. Lo que significa otra manera de dirigir. Entonces es cuando surge la necesidad de "*liderazgo*". Que no es otra cosa que la capacidad para poder dirigir personas con distintos tipos de comportamiento, lo que corresponde a la realidad humana. Esta dirección de personas permite que haya un proceso en el que las personas se identifican, asumen un sistema de valores compartido al cual contribuyen con sus potenciales.

Los modelos de dirección, (véase Figura 12), pueden perfectamente reflejarse en lo que constituye el elemento básico del pensamiento económico: la productividad. Y la productividad no es sólo una magnitud económica, sino que es una magnitud ética (Utz, A. F., 1998), esto es, el hecho de que una empresa sea más o menos productiva es la respuesta a una cultura en la que descansa el sistema de dirección y a un entorno en el que la empresa desarrolla su actividad.

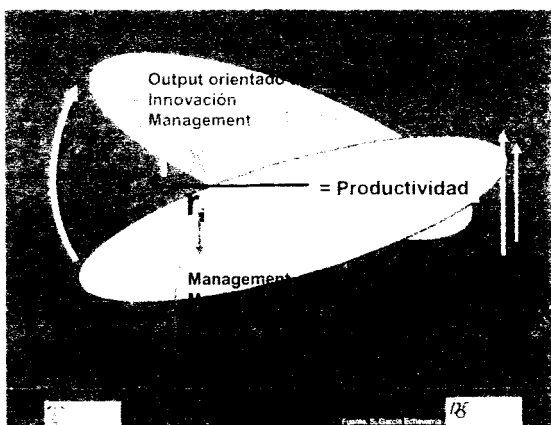


Figura 13

La productividad, que no es otra cuestión que la medición de la utilización eficiente o ineficiente de los recursos escasos sobre los

que las personas responsables deben tomar decisiones para cubrir sus necesidades plantea dos tipos básicos, alternativos, de modelos de dirección:

1. Aquellos modelos de dirección cuyo resultado, la productividad, está fuertemente orientada a la gestión y dirección de los recursos disponibles. Es el management orientado a los recursos, "*a las cosas*", y la competitividad se entiende como el resultado del "*coste de los factores*".

Todos los modelos, hasta nuestros días, en los diferentes ajustes empresariales realizados en los procesos de transformación se caracterizan por la búsqueda del incremento de la productividad sistemáticamente en base a reducir los consumos de los recursos que se están utilizando y, consiguientemente, con ello una fuerte orientación a los costes. Estos son modelos de dirección con una cultura empresarial cosificada.

2. Los otros modelos de dirección, los orientados a la *creación de valor*, suponen el que la persona en estos modelos de dirección ve la productividad como el resultado de la dimensión *creativa* de la persona, de la *innovación*, logrando un mejor resultado por un uso más eficiente de los recursos. Los recursos no son, ni más ni menos, que los medios que se deben utilizar para lograr un resultado. El resultado no es la reducción de costes, sino que el resultado es la capacidad de generar productos y servicios que satisfagan eficientemente las necesidades.

Así, por ejemplo, en estos modelos de dirección, la persona es la portadora de la *innovación y del conocimiento* y la que hace un uso mejor o peor de los recursos. En la otra orientación mencionada, en los modelos orientados a los recursos, de lo que se trata es, como objetivo final, reducir costes, pero sin tener en cuenta que esa reducción de costes no es el estadio final, sino que es una transición y que la orientación a la reducción de costes no tiene sentido sin el logro de una mayor *creación de valor* que corresponde, al producto, al numerador.

Este cambio de orientación del denominador al numerador significa un cambio cultural sin precedentes en todas las organizaciones: cómo se pasa de una orientación del comportamiento de los sistemas de dirección y de las personas involucradas a los recursos (por ejemplo, los presupuestos, costes, etcétera) a una orientación de las instituciones y de las personas a los resultados.

La eficiencia económica y social solo puede medirse por los resultados y nunca meramente por los recursos utilizados. Y este es el mayor error en el ámbito de la gestión pública, tanto en la sanidad como en la educación, etcétera, ya que no se orienta a la persona al producto final, al resultado de su contribución, lo que origina que no haya liderazgo, sino control, no haya creatividad sino que hay cumplimiento de la norma, etcétera.

Este cambio cultural significa un cambio relevante en la manera de interpretar el papel de la persona en las organizaciones. Y la respuesta solamente puede interpretarse correctamente desde la antropología, donde la persona como individuo de lo que dispone son de potenciales, y esos potenciales, que desarrolla la persona, y que debe continuar permanentemente con su desarrollo, son los que le debe permitir cubrir sus necesidades vitales y culturales (Utz, A. F., 1998). El problema de la configuración del ordenamiento económico y social, así como también del diseño de un sistema de dirección empresarial, depende de cómo se realiza el proceso de coordinación entre las personas y las instituciones que diseñan corporativamente el proceso de respuesta a las necesidades.

5. Conclusiones

1. La dimensión actual dominante es, sin duda, la *"contractual"*, en el amplio sentido, quiere decir, se trata de establecer en base de contratos laborales, financieros, etcétera, normas de comportamiento, instituciones o mercados en los que se busca una ética individual, para que la persona respete los contratos establecidos, pero su entronque es fundamentalmente lo que hemos venido a llamar una *"cultura cosificada"*. El contrato fija las relaciones entre la persona y el grupo, la comunidad o la organización, pero no da respuesta suficientemente ágil para responder a

los procesos de cambio. Este es el gran problema actual de las dificultades de las "reformas", ya que se produce una acumulación de déficits de adaptación que lleva a la necesidad de "reformas", por ejemplo, las reformas laborales, reformas educativas, etcétera.

2. Otra manera de diseñar los modelos de dirección, así como también los ordenamientos económicos y sociales es cómo lograr la cooperación entre personas de manera que compartan sus potenciales al objeto de orientarse "a/ resultado". Esto significa compartir valores, que constituyen la base para que las personas compartan también sus conocimientos y se logre un desarrollo de las instituciones que generen *confianza* en base a su transparencia y a su reputación.

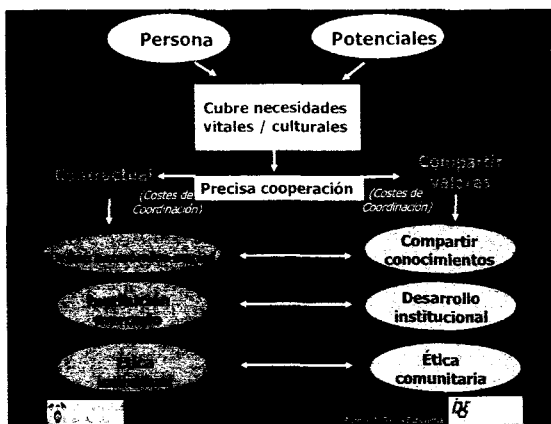


Figura 14

Esta es la clave de todo el debate actual en torno al *gobierno de las empresas* o de las instituciones, y no tanto como se está haciendo como "defensa" o "defensores" de derechos en los que fundamentalmente el primero de ellos debiera ser que toda persona tenga la oportunidad de compartir sus potenciales y poder desarrollar su propia

persona y contribuir con ello a la comunidad que debe ser solidaria. Esto es lo que denominamos ética comunitaria.



Figura 15

- Lo cual nos permite diseñar el que los sistemas de dirección deben configurarse, como se expone en la Figura 15, creando comunidad, corporación. Toda comunidad tiene que interpretarse como personas que disponen de distintos sistemas de valores que se reflejan en la *cultura corporativa*, esto es, la cultura que comparten todas y cada una de las personas de una institución. Y ello con sistemas de valores heterogéneos y que tiene que coordinarse, compaginar e identificar con el sistema de valores, la filosofía empresarial de esa institución, a la cual ceden sus potenciales, sus conocimientos y sus capacidades con el fin de crear, de manera compartida, una mayor eficiencia en la disposición de los recursos.

Esta orientación de los nuevos sistemas de dirección tratan, por tanto, de legitimar los comportamientos tanto institucionales como de cada una de las personas para que en un mundo rápidamente cambiante y de imposible pronóstico de ninguna de las actuaciones permita generar *transparencia y confianza* que haga posible que las personas tengan la posibilidad de desarrollarse.

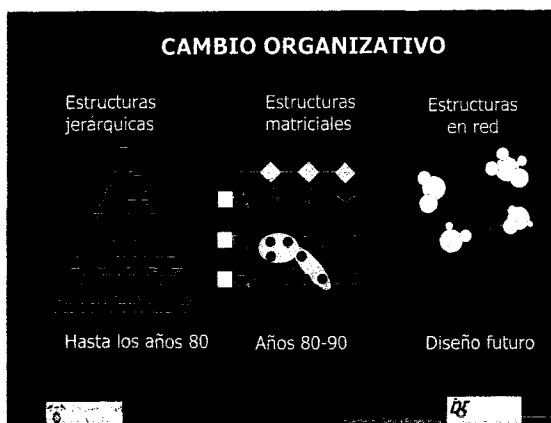


Figura 16

4. Lo cual implica, al propio tiempo, junto a esta característica de los cambios de los sistemas de dirección, cambios significativos en la organización. Una coordinación de los potenciales de las personas en base a dimensiones contractuales genera, tradicionalmente, las estructuras jerárquicas y, en el mejor de los casos, con un costo y una complejidad enorme, estructuras matriciales. En una orientación del modelo de dirección a utilizar la coordinación de los potenciales de las personas en torno al sistema de valores de las mismas exige la creación de múltiples "comunidades", unidades organizativas más reducidas que permitan a las personas identificar sus valores con el proyecto empresarial y, por lo tanto, reducir sistemáticamente los "costes de coordinación". Y esto es lo que se recoge en los intentos actuales de diseño de estructuras en red que son el diseño de futuro y en el que todavía queda mucho camino por recorrer.
5. Es importante darse cuenta que esta tendencia hacia *sistemas de dirección competitivos*, orientados a la persona, no es sólo una mera elucubración científica, sino que es la propia realidad empresarial en la cual, en los momentos actuales, se desarrollan los modelos de dirección de las

empresas implicando una responsabilidad social corporativa, lo que se recoge en el año 2005 perfectamente en los textos de unas personas altamente reconocidas, destacando el creciente peso de la ética en los negocios, y que señalan (The Economist, 2005):

"There is another danger too: namely, that Corporate Social Responsibility (CSR) will distract attention from genuine problems of business ethics that do need to be addressed.

These are not in short supply. To say that CSR reflects a mistaken analysis of how capitalism serves society is certainly not to say that managers can be left to do as they please, nor to say that the behaviour of firms is nobody's concern but their own.

There is indeed such a thing as "business ethics": managers need to be clear about that, and to comprehend what it implies for their actions."

6. Y ello como puede apreciarse tiene como resultado que las empresas deben tener como referencia final el "*bien común*" el "*contrato de Rousseau*" según Davis (Davis, I., 2005) como resultado de su aportación en las que su sistema de dirección solamente por esa vía podrá gestar y desarrollar personas que son las que le van a garantizar el éxito a través de la innovación.
7. La *creación de valor* es la clave y la clave de la creación de valor son las personas y la relación basada en la *confianza* entre persona e institución. De ahí que los nuevos modelos de dirección son los que van a decidir la competitividad o no de una empresa, ya que se hará un uso distinto de los recursos disponibles y se acertará en la búsqueda de esa orientación al *resultado* que es el que la persona, por naturaleza antropológica, considera vital para entender el valor de su prestación y, por ello, la aceptación de cuáles son las necesidades vitales y culturales que puede cubrir con ellas.

6. Bibliografía

- BRAUN, G. (2006): "*Der Unternehmer in der Gesellschaft*", en: Forum, Num. 3, Colonia, febrero de 2006.
- DAVIS, I. (2005): "*The biggest contract*", The Economist, 26 de mayo de 2005.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1980): "*Empresa y Orden Económico*", ed. ESIC, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): "*Introducción a la Economía de la Empresa*", ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1999): "*Competitiveness and Changing Process in a Global Economy*", en: Internationales Management, ed. Engelhard, J. y Dechler, W. A., ed. Gabler, Wiesbaden.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*The impact of Globalisation on the configuration of business institutions*", en: Internationalisierung und Institution, ed. Oesterle, M. J. y Wolf, J., ed. Gabler, Wiesbaden.
- ISSING, O. (2004): "*The Euro and the Lisbon Agenda*", en: 32nd Economics Conference 2004.
- KÖHLER, H. (2006): "*Der Unternehmer in der Gesellschaft*", en: Forum, ed. Idw, Num. 2, Colonia, enero de 2006.
- LATTMANN, Ch.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): "*Management de los Recursos Humanos en la Empresa*", ed. Díaz de Santos, Madrid.
- LEHMANN, K. C. (2004): "*Solidarität braucht Eigenverantwortung*", Vortragsreihe from Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 16 de octubre de 2004.
- MITBESTIMMUNGSKOMMISSION (ed) (1970): "*Mitbestimmung im Unternehmen*", Bericht der

Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, Stuttgart.

- MOHN, R.(1992): *"Neue Ziele in der Welt der Arbeit"*, Bertelsmann Stiftung.
- PÜMPIN, C.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *"Cultura Empresarial"*, Díaz de Santos, Madrid.
- RODENSTOCK, R. (2005): *"Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung"*, en: Forum Num 15, Idw, Cologne, 15 de julio de 2005.
- RODENSTOCK, R. (2006): *"Deutschlands Zukunft sichern"*, en: Forum Num 4, ed. Idw, febrero de 2006.
- SCHLECHT, O. (2001): *"Eine anpassungsfähiges Wirtschaftssystem"*, en: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Num. 181, 7 de agosto de 2001.
- STARBATTY, J. (2001): *"Müller-Armacks gesellschaftliche Versöhnungsidee"*, en: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Num. 147, 28 de junio de 2001.
- STUTTGARTER ZEITUNG (2005): *"Schrempp Kritisiert Daimler-Manager"*, 14 de octubre de 2005.
- THE ECONOMIST (2003): *"How to run a company well"*, Londres, 23 de octubre de 2003.
- THE ECONOMIST (2005): *"Schrempp runs out of road"*, Londres, 28 de julio de 2005.
- THE ECONOMIST (2006): *"The new organisation"*, Londres, 19 de enero 2006.
- UTZ, A. F. (1998): *"Ética Económica"*, Unión Editorial, Madrid.
- VON PIERER, H.; MIROW, M. (2004): *"Strategie im Praxistest"*, en: Harvard Business Manager, octubre de 2004.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS - SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

290 / BISKUP, R. (2005): *"El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia"*, Alcalá de Henares, 31 págs.

291 / CASTAÑO, R. (2005): *"La gestión integral de Recursos Humanos"*, Alcalá de Henares, 183 págs.

292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"La empresa en un entorno macroeconómico"*, Alcalá de Henares, 24 págs.

293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial"*, Alcalá de Henares, 23 págs.

294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"Gobierno corporativo y dirección de la empresa"*, Alcalá de Henares, 31 págs.

295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales"*, Alcalá de Henares, 20 págs.

296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar"*, Alcalá de Henares, 28 págs.

297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union"*, Alcalá de Henares, 26 págs.

298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?"*, Alcalá de Henares, 41 págs.

299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership"*, Alcalá de Henares, 34 págs.

300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"La empresa y su entorno"*, Alcalá de Henares, 49 págs.

301 / BROCKOFF, K. (2005): *"Technological Change and Corporate Governance"*, Alcalá de Henares, 30 págs.

302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). *"Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>